

中澤功ビジネス・エッセー集

マーケティング茶話会(2006年6月～11月 全6回)

マスとダイレクトの融合

～在来型ビジネスモデルの問題点を解決する「リレーションシップ・マーケティング」

伝統も実績もある製造業系の大企業の人に、“貴方の会社にとって成功するためのビジネス戦略とは？”と聞くと、“独創的な新製品を開発、高品質・低コストで量産し、マスメディア広告の力によって、一回一回のキャンペーンごとに大量店舗流通をはかること（すなわちマスマーケティング）”という答えが返ってくるケースが今でも多いようです。

確かにこれは、ある市場環境下での真実ではあります。しかし今の時代、この戦略は通用しにくくなっているというのが実情ではないでしょうか？というのは、工業化がその極みにまで行き着いた結果、1980年代の初め頃から、企業間の製造技術には格差がなくなり、国内だけでなく世界的規模で同業種市場での競合が激化し、また一方で市場・顧客のニーズが多様化して、マスマーケティングの投資効果に限界が見え始めてきたからです。

その都度々々の販売成果を追求するだけで市場・顧客との長期的な関係を構築する意識を持たなかったため、投資に無駄な部分が生じるという欠陥が露呈してきたのです。

そこで、この欠陥を補完し問題点を改善しようと、新しい戦略を取り入れることの必要性が提唱されるようになりました。市場における個々の顧客というものを明確に意識し、その一人一人との継続・反復的なコミュニケーションによって固定客化をはかり、長期にわたるリピート来店と購入意欲を促進することを目的とする戦略です。

コミュニケーションのかたちから「ワントゥワン・マーケティング」などとも呼ばれる場合がありますが、実は、このような目的を持った戦略こそが「リレーションシップ・マーケティング」で、今日、欧米の先進的なグローバル企業では当然のこととして理解され、実施もされています。が、提唱され始めた当時のわが国では、“関係性マーケティング”などという抽象的な呼称で論じられ、よく理解されないまま、大きな注目も浴びませんでした。マーケティングと言えばマスの基準でしか考えられなかった在来型の marketer には、この新戦略の理念は何となくわかっていても、方法論がわからなかったからでしょう。

しかし、ダイレクトマーケティングに長く関わってきた者（僭越ながら私もそうですが）にとっては、これはダイレクトマーケティングの原理・手法のマスマーケティングに対するアプリケーションに他ならないと、ピンとききました。ダイレクトマーケティングはそも

そもが、そういう考え方に基づくマーケティングのシステムで、一人一人の顧客との継続的な関係を構築するために、顧客情報をデータベース化し、それに基づく個別・直接のコミュニケーションによって長期でのリピート購入の促進を実現してきたからです。

長い間、“製造—卸—店舗小売”という、最終ユーザーとは直接接触することのほとんどない流通形態に依存してきた伝統的一般企業のマスマーケターは、自分たちのモデルとはまったく相容れない無店舗通信販売とっていたダイレクトマーケティングのコミュニケーション原理と手法を援用しなければならなくなるとは思ってもよらなかったでしょうが、この融合こそが、彼らが今陥っている問題を解決するのです。

言ってみればこれは、マスメディアだけでなく個別訴求型コミュニケーション・メディアをも駆使して、顧客の一人一人に対しても働きかけるかたちの店舗販売促進モデルですが、“顧客との関係形成に基づく”という意味で、こういう呼び方をするわけです。

方法論としては、まず、在来型のマーケティング・コミュニケーション活動（認知広告、セールスプロモーションなど）の結果として、購入客・見込客情報を伴うレスポンスを発生させ、それをデータベース化します。そしてその顕在化した購入客・見込客に、ダイレクトメール、テレマーケティング、Eメールなどのメディアによる個別・直接の訴求をして、“在来流通チャネルでの販促”（店舗への集客とそこでの販売）と、その後の“関係強化・継続および反復集客・販売”をはかります。目的はあくまでも在来型マーケティング上の問題解決で、新たに無店舗の通販ビジネスを展開するというではありません。

ただ、忘れてはならないのは、マーケティング・コミュニケーションと販売結果を関連付けて、個別顧客の購入実績を追跡すること。そのため、顧客をカード会員化して店舗購入時にカードを通じてデータを取り込んだり、購入商品に添付したクーポンを事後回収してその情報をデータベースにフィードインするなど、“データ収集のためのメカニズム”と、その“蓄積・識別のためのシステム”が必要になります。

ここまでの話からも推察がつくように、これは、消費財製造業など典型的な在来型（マス）マーケターが、今後必然的に適用を考慮しなければならないモデルですが、今のところわが国では、それに気付いている企業がまだ少数派であるのは残念なことです。

（中澤 功）